

A REVOLUCIÓN DO MANAGEMENT¹

ANDRÉS SANTIAGO SUÁREZ SUÁREZ

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade Complutense de Madrid

1. INTRODUCCIÓN

Despois de varios milenios de experiencia histórica acumulada no goberno dos pobos e as institucións sociais de todo tipo e dúas centurias longas de desenvolvemento industrial intensivo, ninguén parece discutir hoxe en día a idea de que o progreso económico e social dos pobos depende máis da súa capacidade de organización para realizar en común actividades de interese social ou colectivo que do simple esforzo individual, por moi abnegado e importante que este sexa, cando o mesmo é desenvolvido de forma anárquica, sen contar co concurso de organizacións *ad hoc*.

A principal característica do ser humano, en canto ser libre e intelixente que é, áchase nas súas capacidades de aprender da experiencia, relacionar medios con fins e reproducir artificialmente —simular— situacións futuras por extrapolación de situacións similares observadas no pasado, e incidir no desenvolvemento das mesmas desde o presente por medio dunha manipulación intelixente dos medios e dos condicionantes previos ou de partida, cando iso sexa factible, para que o futuro esperado devese ou se convirta nun futuro desexado. Toda actividade humana, en xeral, e a actividade económica, en particular, redúcese ó cabo a unha actividade planificadora, entendendo por tal o deliberado intento ou proceso sistemático de adaptación de medios para conseguir fins.

Antes da Segunda Guerra Mundial a administración de empresas interesaba só a un reducido grupo de persoas. Aínda que a Universidade de Harvard xa comezara ensinala administración de empresas, case tódalas escolas de

administración de negocios daquela época, tanto nos Estados Unidos coma en Europa, seguían a ser escolas de comercio. A administración de empresas ou non se ensinaba en absoluto ou se ensinaba baixo a forma de enxeñería da produción e administración de persoal.

Primeiro nos Estados Unidos e logo en Europa, foi despois da grande conflagración bélica cando os estudos de administración atraeron para si a atención que antes non mereceran. Co Plan Marshall e para fins de reconstrución económica e social chegou a Europa desde o outro lado do Atlántico un importante continxente de administradores de novo cuño. De repente, començou a falar de administración de empresas por todas partes e moitos dispuxéronse a estudiala.

Antes da Segunda Guerra Mundial, tódolos libros sobre administración de empresas collían nunha maleta de tamaño mediano. Sen embargo, os libros sobre a materia publicados nos Estados Unidos só durante as décadas posteriores enchen probablemente unha biblioteca enteira con varios centos de metros de andel.

Ata a década de 1960 a figura do empresario, director ou xerente gozaba, en realidade, de moi pouca estima. Os mozos que accedían á universidade aspiraban a ser médicos ou avogados, pero nunca empresarios. Os empresarios considerábaselles coma uns seres sinistros que enchían os seus petos a expensas doutros. Ata a década de 1970 a maioría dos estudantes que acudían ás escolas de administración de empresas nos Estados Unidos tiñan valores reaccionarios. Hoxe en día, sen embargo, este estado de cousas cambiou notablemente. Cada vez é maior o número de rapaces que queren estudar admi-

nistración de empresas ou ciencias empresariais, como se lle veu denominando en España. O recoñecemento social dos empresarios aumentou considerablemente nas últimas décadas. En xeral considérase que as empresas son boas e que por medio delas se pode alcanza-lo cambio social.

O novo pensamento administrativo de cuño americano principalmente foi recibido nos anos 1950, 1960 e 1970 na Europa continental, tanto na occidental coma na do leste, con bastante entusiasmo. Foi visto coma unha nova contracultura, especialmente polos novos e os máis preparados, susceptible de servir de ariete para derruf-los muros dos castelos que gardaban no seu seo burocracias ineficientes e opresoras.

2. OS FUNDADORES DA ESCOLA ADMINISTRATIVA CLÁSICA OU TRADICIONAL

As bases da moderna administración de empresas foron postas a principios deste século por dous autores singulares. Referímonos ó norteamericano Frederick Taylor e ó francés Henri Fayol, con aportacións distintas e complementarias á vez. A obra de Taylor *Principios da administración científica* foi publicada en 1911, mentres cá de Fayol o foi en 1916. Ámbolos dous foron homes de acción. A súa obra intelectual é froito da súa experiencia no mundo da empresa. Cada un deles tivo, sen embargo, preocupacións diferentes. Taylor interesouse pola definición de tarefas, a racionalización e a organización do traballo no taller, na base da organización ou *pirámide administrativa*, tamén chamada *pirámide burocrática*. Fayol, pola contra, interesouse pola dirección xeral, desde o nivel máis alto ou cume da organización, no vértice da pirámide.

O autor alemán Max Weber, coñecido sobre todo pola súa obra *A ética protestante e o espírito capitalista*, foi contemporáneo de Taylor e Fayol e as súas principais aportacións ó estudio da burocracia e outros temas relacionados, coma os de poder e autoridade, áchanse contidos nos seus *Ensaio de Socioloxía*. As súas aportacións ó estudio da burocracia gardan un notable parecido coas de Fayol, Urwick e Gulick. Para Max Weber a burocracia é un

sistema de racionalización das actividades colectivas, mediante un conxunto ordenado de regras impersoais e precisas. Na sociedade *racional ou burocrática* predominan —segundo este autor— as normas e instrucións impersoais, dictadas por unha autoridade ou superior xerárquico con facultades para iso, e nela existe unha racionalidade global subxacente con respecto a valores ou con respecto a fins, como ocorre nos Estados modernos, nos Exércitos, na Igrexa Católica ou nas empresas que superan un determinado tamaño. A obediencia neste tipo de sociedade non se fundamenta no costume nin nas características persoais do superior xerárquico, senón nun conxunto de normas, regulamentos e instrucións racionalmente definidos e previamente establecidos. A diferenza de Taylor e Fayol, Max Weber non escribiu desde o punto de vista dun xefe de taller nin dun xerente, senón desde unha perspectiva intelectual moito máis xeral.

Segundo a *escola administrativa clásica ou tradicional*, existe unha forma óptima de organiza-lo traballo na empresa que é única e universal, e que se basea —entre outros— nos seguintes principios: toma de decisións de forma centralizada, máxima división do traballo e especialización productiva, xerarquía e liderato autocrático, comunicación desde arriba, ríxidos sistemas de supervisión e control, poñendo sempre especial acento no aspecto formal da organización. O traballador é considerado por esta escola coma un ser egoísta e perturbador, que se move unicamente por estímulo pecuniaros (elevados salarios), ó que hai que vivir e controlar moi de preto. A empresa é o patrón e as máquinas; o persoal é considerado como algo externo, que hai que soportar porque é necesario. A empresa é considerada, en definitiva, coma un sistema técnico ó que hai que adaptar e axusta-lo sistema humano.

2.1. FREDERICK W. TAYLOR

Frederick Winslow Taylor naceu en Germantown, suburbio de Filadelfia, no ano 1856, no seo dunha familia acomodada, e morre en Filadelfia no ano 1915. O seu pai quería que fose avogado e pensaba enviá-lo a estudar á Universidade de Harvard. Con este propósito enviou ó seu fillo a Francia para completa-la súa formación. Por problemas de vista vése obriga-

do, sen embargo, a abandona-los seus estudos ós dezanove anos e buscar traballo nun pequeno obradoiro mecánico que había preto da súa casa, no que permaneceu por espazo de tres anos e aprendeu o oficio de mecánico. Ós vintedous anos consegue un posto de xornaleiro nos talleres da "Midvale Steel Works", pero por pouco tempo; de seguida comezou a ascender no seu traballo ata chegar a enxeñeiro xefe ó cabo de seis anos.

A súa obra *Principios da Administración Científica*, publicada en 1911, tivo un grande éxito dentro e fóra do país. Segundo o propio autor sinala na introducción, esta obra, preparada nun principio para ser presentada á Sociedade Americana de Enxeñeiros Mecánicos, da cal chegaría o propio Taylor a ser Presidente, foi escrita polas seguintes razóns:

Primeira. Para sinala-la grande perda que todo o país está a sufrir (refírese, obviamente, ó seu país, os Estados Unidos de América) pola ineficiencia de case tódalas nosas accións cotiás.

Segunda. Para procurar convencer ó lector de que o remedio a esta ineficiencia se atopa na *administración sistemática*, máis ca en andar buscando un home fóra do corrente ou extraordinario.

Terceiro. Para probar que a mellor *administración* é unha verdadeira ciencia, baseada en principios, regras e leis claramente definidos que lle serven de alicerces.

Como orador Taylor non era brillante. Os asistentes ás súas conferencias acostumaban aburrirse e ata durmirse. Tampoco foi unha persoa que se preocupara especialmente polas cuestións da ciencia e a cultura como non foran as que se referían ó seu quefacer cotián. No seu traballo Taylor era, sen embargo, moi tenaz e disciplinado. Os seus devanceiros paternos eran cuáqueros ingleses e a súa nai descendía dunha familia puritana, de apelido Spooner, que chegou a América a bordo do *Mayflower*. Loitou contra a preguiza, o engano e a xactancia, ós que consideraba como a trindade do mal, en tódalas fábricas nas que traballou. Chamaba *don ningún* a todo aquel que non facía máis có que

lle gustaba. "O principal é facer todo aquilo que se *necesita* facer, tanto se gusta coma se non gusta", segundo adoitaba comenta-lo propio Taylor.

Comenza o primeiro capítulo da súa obra *Principios da Administración Científica* coa seguinte sentenza: "O principal obxectivo da administración ha de ser asegura-la máxima prosperidade do patrón, xunto coa máxima prosperidade de cada un dos empregados". A maioría das persoas crén —segue dicindo Taylor— que os intereses fundamentais dos empregados e dos patróns son forzosamente antagónicos. "Pola contra, a *Administración Científica* ten como alicerces: O firme convencemento de que os verdadeiros intereses duns e outros son únicos e os mesmos; que non pode haber prosperidade para o patrón, nun termo longo de anos, a non ser que vaia acompañada da prosperidade para os empregados, e viceversa; e que é posible darlle ó traballador o que máis desexa (uns salarios elevados) e ó patrón o que tamén máis busca (un custo reducido da man de obra) para ás súas fábricas".

Para Taylor a *administración científica* é diferente da *administración por iniciativa e incentivo*, o mellor tipo de administración por aquela época en uso, segundo o cal ós traballadores que alcanzaran un rendemento superior ó normal ou, simplemente, superior ó rendemento medio, os seus patróns concedíanlles algún estímulo especial: Esperanza dunha mellora ou ascenso rápidos, salarios máis elevados, en forma de prima ou bonificación, menos horas de traballo, mellores condicións, etc. "Quizais o elemento máis destacado da *administración científica moderna* sexa a idea de *tarefa ou labor*. O traballo de cada operario queda totalmente planificado pola dirección cun día, cando menos, de anticipación, e na maioría dos casos cada operario recibe instrucións completas por escrito, describíndolle detalladamente a tarefa que ten que levar a cabo, así como os medios que ha de empregar para realiza-lo traballo²". O traballador que consegue face-la súa tarefa dentro dun tempo fixado previamente, percibe como premio unha determinada porcentaxe de salario ordinario. Tanto as tarefas a realizar coma os seus tempos de execución son coidadosamente estudados (de forma científica, diría

Taylor) con anterioridade, de tal xeito que o traballo executado ó ritmo programado non chegue a ser nunca nocivo para a saúde do traballador. "A administración científica consiste, en grande parte, en preparar e levar a cabo estes labores³".

2.2. HENRI FAYOL

Nado en Constantinopla en 1841, estudou Henri Fayol enxeñaría na Escola de Minas de Saint-Étienne de París. Traballou como enxeñeiro no complexo mineiro-metalúrxico francés Commentry-Fourchambault-Decazeville, do cal foi director xeral desde 1888 ata 1918. Morre en París en 1925.

Convencido da necesidade de organiza-lo persoal dun modo racional para alcanzar unha maior produtividade e eficiencia nas grandes empresas e demais institucións productoras de bens e servicios, mostrou desde novo unha especial preocupación polo estudio deste problema, tendo o costume de anotar diariamente no seu caderno todos aqueles feitos que lle chamaban a atención no seu traballo. Froito desas notas foi a súa famosa obra *Administración Industrial e Xeral*, publicada en francés en 1916, que tivo un éxito extraordinario e constituíu a base da súa doutrina e da súa escola.

Tan axiña como esta obra viu a luz principiaron os comentarios eloxiosos da mesma e as peticións de conferencias a Henri Fayol chegaronlle de todas partes. Mentres Taylor se situou na base da pirámide e se preocupou principalmente pola organización do traballo no taller, Fayol sitúase no vértice da pirámide de persoal e a súa óptica é a dun director xeral, de aí que con razón se dixera que o *fayolismo* foi en realidade *unha escola de xefes*.

A *función administrativa* ten como misión, segundo Fayol, articula-lo programa xeral de acción da empresa, construí-lo corpo social, coordina-los esforzos e harmoniza-los actos. *Administrar é prever, organizar, dirixir, coordinar e controlar*.

- *Prever* é escruta-lo futuro e articula-lo programa de acción. Incluía Fayol dentro desta subfunción o que modernamente se vén denominando *planificación*, na súa acepción máis restrinxida.
- *Organizar* é deseñar e dar vida, isto é,

constituí-lo dobre organismo material e social da empresa.

- *Dirixir* é facer que funcione o persoal ou sistema social da empresa.
- *Coordinar* é relacionar, unir, harmonizar tódolos actos e tódolos esforzos.
- *Controlar* é procurar que todo se desenvolva de acordo coas regras establecidas e as ordes dadas.

2.3. LUTHER GULICK E LYNDALL URWICK

Luther Gulick e Lyndall Urwick son dous autores ingleses, con ampla experiencia na práctica da xerencia e a consultoría, que realizaron unha meritoria labor, durante as décadas de 1920 e 1930, de divulgación e sistematización do pensamento administrativo, seguindo principalmente a Taylor e a Fayol, aínda que sen esquecer a outros autores. Foron eles quen deron a coñecer no mundo anglosaxón a obra de Fayol *Administración industrial e xeral*, publicada en francés en 1916, moito antes de que a mesma fora traducida ó inglés. Na obra antes citada popularizaron principios de administración contidos implícita ou explicitamente nas obras dos seus predecesores. A eles son debidos conceptos tan fundamentais para o deseño organizativo como os de *staff* ou *estado maior*, *alcance* ou *tramo de control*, *lonxitude da cadea de mando*, etc. Detrás do significado e incluso da propia denominación destes termos áchase a condición de militar (chegou a ser coronel do exército inglés) de Lyndall Urwick. Posto que un superior xerárquico ten que supervisar non só a cada subordinado individualmente considerado senón tamén ás numerosas interrelacións entre eles, para o coronel Urwick o alcance ou tramo de control de calquera directivo ou *manager* non debe exceder de cinco, ou como moito seis, subordinados. A obra de Urwick *Os elementos da administración*, publicada en 1943, ten un indubable interese para os estudiosos do pensamento administrativo.

2.4. ELTON MAYO E OS EXPERIMENTOS HAWTHORNE

Médico, especializado en psicopatoloxía e psicoloxía social, Elton Mayo (1880-1940) foi un australiano que pasou a maior parte da súa

vida na Universidade de Harvard, da que eventualmente chegou a ser profesor de Investigacións Industriais na *Graduate School of Business Administration*. Cando recibiu o encargo de dirixir unha investigación para analiza-la incidencia das condicións de traballo na produtividade dos operarios na fábrica Hawthorne, a maior da *Western Electric Company*, situada nun suburbio de Chicago, Mayo alcanzara xa certa notoriedade por ter dirixido na Universidade de Harvard unha serie de investigacións sobre cuestións industriais. A *Western Electric Company*, que fabricaba equipos telefónicos e accesorios de todo tipo, era unha das que, por aquela época, maior atención prestaba ó persoal; os salarios eran bastante satisfactorios e as condicións de traballo boas. Sen embargo, aínda que non tivera folgas desde facía moito tempo, comenzaba a espallarse certo descontento entre os traballadores da empresa. A investigación, que se concretou nunha sucesión de experimentos de diferente natureza, comezou en 1927 e concluíu en 1932. Para encabeza-lo equipo de investigadores contou Mayo coa colaboración do seu colega Fritz Roethlisberger.

Co primeiro dos experimentos pretendíase analiza-los efectos da iluminación sobre a produtividade dos traballadores. Para sorpresa dos expertos membros do equipo investigador, non se deduciu unha correlación clara entre iluminación e produtividade. Nunha segunda fase da investigación, tanto co *experimento da sala de montaxe de relés* coma o da *cámara de mica* (así denominado o cuarto no que as cinco operarias seleccionadas para o experimento realizaban a tarefa de partir grosas láminas de mica), observouse a relación entre o incremento da produción e certas condicións de traballo, tales como os cortes ou períodos de descanso (con refrixerio incluído, nalgúns deles), e a duración da xornada. Os investigadores deduciron que, ó igual ca ocorrira co experimento sobre iluminación, non estaba claro que o incremento de produción obtido fora debido unicamente á mellora nas condicións de traballo. O problema que se lles presentou foi o de dilucidar cales eran entón eses outros factores adicionais determinantes do incremento da produción.

A hipótese de traballo formulada, que logo sería confirmada polo *programa de entrevistas*

e o *experimento da sala de montaxe de terminais para centrais telefónicas*, foi que a maior produtividade non era tanto resultado dos maiores beneficios materiais senón máis ben consecuencia do mellor ambiente social no traballo. Agradáballes ás operarias traballar na sala de probas porque existía un ambiente de amizade, a supervisión era menos ríxida cá habitual e permitíase a conversación. Co programa de entrevistas pretendíase coñecer a opinión do persoal acerca das condicións xerais do traballo na fábrica, as súas queixas e as suxerencias que puideran ser útiles para mellora-lo labor dos supervisores, pero sobre todo pretendíase obter un maior coñecemento sobre as súas actitudes, sentimentos e motivacións. Tanto deste experimento como do practicado na sala de montaxe de terminais (*cuarto de arame*), así como dos anteriores, se deduciron, entre outras, as seguintes conclusións:

1) A influencia do grupo de traballo é o principal factor determinante das actitudes e o comportamento dos traballadores. Estes carecían da liberdade suficiente para fixar por se mesmos as súas propias cotas de produción. Era o propio grupo o que establecía, dadas as circunstancias, o que podía considerarse coma unha produción normal, e tanto os traballadores que non a alcanzaban coma os que a sobrepasaban recibían castigos ou sancións morais dos seus propios compañeiros.

2) O nivel de produtividade non vén determinado pola capacidade física ou fisiolóxica do obreiro e os estímulos de tipo pecuniario, como sostíña a teoría clásica, senón por factores ou condicionamentos psicosociais. Factores tales coma o bo clima social, a participación e a integración no grupo de traballo, as boas *relacións humanas* en suma, tiñan unha maior incidencia no aumento da produtividade cós factores de índole material, coma o descanso, a iluminación e incluso a remuneración.

3) Mentres que a *escola clásica*, cuos principais representantes á vez que fundadores foron Taylor e Fayol, centraba a súa atención exclusivamente nos aspectos formais da organización (principios de autoridade, unidade de mando e disciplina, división do traballo e especialización, estudio de movementos e tempos, ríxidos sistemas de supervisión e control, etc.),

os investigadores de Hawthorne, percatados da súa importancia, centraron a súa atención nos aspectos informais. Da interacción e os contactos entre os diferentes traballadores (intra ou intergrupo) créanse espontaneamente unha serie de grupos e de relacións informais, a denominada *organización informal*, que operan e discorren á marxe do establecido pola dirección, e no que a incidencia no comportamento da empresa e os resultados do traballo é tamén notable.

Dos experimentos Hawthorne naceu a denominada *escola das relacións humanas*, como contrapunto á escola clásica ou mecanicista. Na súa formulación extrema, esta escola considera a empresa coma un sistema social, condicionado ou determinado polas relacións entre os traballadores unicamente; a tecnoloxía e o posto de traballo son datos externos, información básica ou de partida. A obra de Mayo *Os problemas humanos dunha civilización industrial*, publicada en 1933, constituíu un importante e novo fito na historia do pensamento administrativo.

2.5. PETER F. DRUCKER

A dirección ou *management* por obxectivos é para Peter F. Drucker o mellor camiño a seguir para asegura-lo éxito empresarial. Os obxectivos deben ser establecidos en todas aquelas áreas (Drucker identifica oito) nas que os resultados afectan directa e vitalmente á supervivencia e prosperidade da empresa. A dirección por obxectivos confírelles ós *managers* maior autonomía ou liberdade de acción (amplifica o seu campo de actuación, posto que é o propio *manager* quen planifica e controla os resultados do seu propio traballo), fortalece a motivación e favorece a aprendizaxe. A dirección por obxectivos permítelle á empresa desenvolver-lo seu máis importante recurso: o *management*. "O *management* é, ..., o que tradicionalmente adoita chamarse *arte liberal*, porque se refire ós fundamentos do saber, coñecemento de un mesmo, prudencia e liderato; *arte*, porque é práctica e aplicación. Os *managers* aproveitan tódolos coñecementos das humanidades e ciencias sociais; da psicoloxía e a filosofía, da economía e da historia, das matemáticas, das ciencias físicas e da ética. Pero orientan este saber cara a eficacia e os logros —para curar a

un paciente, ensinar, construír unha ponte, deseñar un programa de *software*⁴—".

Insiste Drucker na importancia que para o desenvolvemento das organizacións ten a figura do *knowledge worker*, traducido habitualmente como *traballador de coñecemento* ou traballador intelectual, ó que define como aquela persoa á que se lle paga por aplicar ó traballo o aprendido na escola, máis que por aplica-la súa forza física ou habilidade manual. "Unha economía na que o *coñecemento* chegou a se-lo verdadeiro capital e o primeiro recurso produtor de riqueza, formula ás institucións educativas novas e esixentes demandas de eficacia e responsabilidade educativas. A sociedade dominada polos *traballadores de coñecemento* formula demandas de eficacia e responsabilidade social aínda máis novas e incluso máis esixentes⁵".

3. O ENFOQUE CONTINXENCIAL, SITUACIONAL OU AMBIENTAL

O século XX e, en particular, as décadas que seguiron á conclusión da Segunda Guerra Mundial, caracterizáronse polo cambio social acelerado, a diversidade e a complexidade crecente. O progreso económico que houbo nunha gran parte do mundo foi alimentado e condicionado á súa vez polo espectacular desenvolvemento das tecnoloxías productivas. Todo iso, xunto coa revolución no campo das comunicacións e as tecnoloxías para o tratamento da información, incidiu de forma notable no comportamento das empresas e as súas estruturas organizativas tradicionais, que tiveron que ser adaptadas ás novas realidades e circunstancias. Foron investigadores ingleses e americanos os primeiros en analizar empiricamente a incidencia do medio ambiente, non só externo, senón tamén interno (isto é, dos denominados factores de continxencia) na estrutura organizativa das empresas.

O medio ambiente das organizacións foise facendo cada vez máis complexo e imprevisible. F.E. Emery e E.L. Trist identifican —segundo o seu grao de complexidade— catro tipos ideais ou prototipos de medio ambiente, que oscilan entre o *ambiente plácido-ó azar*, o que corresponde ó mercado clásico dos economistas, e o

ambiente turbulento. Segundo sexa o tipo de ambiente no que opera, a estratexia que lle convén seguir á empresa e a súa estrutura organizativa haberán de ser tamén diferentes.

Dous investigadores da Harvard Business School, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, seguindo os pasos de Burns e Stalker, Chandler e a señora Woodward, compararon as estruturas organizativas dunha mostra de empresas de elevado e baixo rendemento, nos sectores de plásticos, produtos alimenticios e embalaxes, ó obxecto de analiza-la interacción das diferentes partes da organización co seu correspondente medio externo. Da súa investigación deduciron que as empresas de elevado rendemento que operaban nun medio ambiente máis incerto, como eran as empresas produtoras de plásticos, dispoñían dunha estrutura organizativa máis diferenciada (descentralizada) e utilizaban en maior medida ós axentes de enlace para asegurala súa coordinación. As empresas que operaban nun medio ambiente máis estable e menos complexo, como eran as dedicadas á embalaxe, dispoñían en cambio dunha estrutura organizativa moito máis xerarquizada (burocrática). A estrutura organizativa das empresas de produtos alimenticios, cun medio ambiente externo menos complexo cás empresas produtoras de plásticos aínda que menos estable ca no caso das empresas de embalaxe, quedábase a metade de camiño das estruturas organizativas das empresas dos outros dous sectores. En cada un dos tres sectores, as estruturas organizativas das empresas de elevado rendemento eran máis homoxéneas (ou menos heteroxéneas) cás das empresas de baixo rendemento.

Despois de pasar revista, entre outras, ás investigacións empíricas de Burns e Stalker, Woodward e Chandler, e á luz dos resultados da súa propia investigación, consistente en examinala interacción entre calquera parte importante da organización co seu correspondente ambiente exterior, Lawrence e Lorsch deron o nome de *teoría continxente da organización* a este novo enfoque, que va máis alá das teorías tradicionais sobre a organización.

A estes primeiros estudos sobre organización e ambiente seguiron outros moitos, tanto nos Estados Unidos coma noutros moitos países. Cada día é maior o número de autores que se

suman a esta nova teoría sobre as organizacións, de contido basicamente empírico, e maior tamén o número de investigacións que botan novas luces sobre a natureza e funcionamento das organizacións empresariais. A nomes tan coñecidos coma os de P.N. Khandwalla, Jay R. Galbraith e John Child habería que engadir outros moitos. Como principal conclusión desta nova liña de investigación habería que sinalar a de que *non existe unha forma óptima de organizar*. A estrutura organizativa máis conveniente depende do sistema técnico utilizado, da idade e o tamaño da empresa, das características do seu entorno ou medio ambiente externo, así como tamén doutros factores, coma, por exemplo, as ansias de poder dos seus directivos ou o sometemento da empresa a determinados tipos de control externo. O afán de poder dos directivos xera estruturas organizativas máis xerarquizadas e o sometemento a un maior control externo, como é o caso, por exemplo, das empresas públicas, xera, polo regular, estruturas máis centralizadas e formalizadas.

4. A RACIONALIDADE NAS ORGANIZACIÓNS. O PRINCIPIO DE RACIONALIDADE LIMITADA

Herbert A. Simon, no seu traballo *Da racionalidade substantiva á procesual*⁶, publicado en 1976, utiliza a denominación de *racionalidade substantiva* para referirse ó concepto de racionalidade xurdido dentro da economía, e a de *racionalidade procesual* para se referir ó concepto de racionalidade utilizado en psicoloxía. "O comportamento é substantivamente racional cando é axeitado para alcanzar metas dentro dos límites impostos polas condicións e as restricións dadas. De acordo con esta definición, a racionalidade do comportamento do actor depende unicamente das súas metas. Dadas estas metas, o comportamento racional está determinado enteiramente polas características do ambiente no que ocorre⁷".

A análise económica clásica e neoclásica descansa sobre dous supostos fundamentais. O primeiro suposto é que todo axente económico ten unha meta ou finalidade claramente definida, consistente na maximación da súa utilidade ou

satisfacción, no caso do consumidor, ou do seu beneficio, no caso do produtor ou empresario. O segundo suposto é que todo axente económico é substantivamente racional, isto é, dada unha meta a alcanzar e unhas restricións impostas polo ambiente, o axente económico racional elixe aquel camiño que, verificando as restricións, lle depara a máxima utilidade ou beneficio. Para a elección do comportamento, camiño, programa ou estratexia que máis lle convén, o axente económico dispón de métodos *ad hoc*: o cálculo diferencial, a programación lineal, a programación dinámica ou a teoría dos grafos.

O axente económico que se comporta conforme ós dous supostos anteriormente mencionados é o chamado *homo economicus*, creación nun principio de John Stuart Mill.

Fronte ó *homo economicus* crea Herbert A. Simon na súa obra *Administrative Behavior* (1947)⁸ a figura do *homo administrativus*, moito máis realista cá primeira. "Os economistas padecen esquizofrenia aguda no seu tratamento da racionalidade, e atribúen ó *homo economicus* unha racionalidade absurdamente omnisciente⁹", "*O homo administrativus* recoñece que o mundo que percibe é un modelo drasticamente simplificado da crecente e ruídosa confusión que constitúe o mundo real. Dáse por satisfeito cunha ruda simplificación porque cre que o mundo real está na súa maior parte baleiro; que a maioría dos feitos do mundo real non teñen moita importancia para ningunha situación determinada con que el se enfronta, e que as cadeas máis trascendentes de causas e consecuencias son breves e sinxelas¹⁰".

O fundamento último da emerxencia das organizacións áchase, segundo Simon, na existencia de límites prácticos á racionalidade humana. O *homo racional* da teoría económica e a teoría estatística da decisión adopta decisións *óptimas* nun ambiente moi especificado e claramente definido. Un individuo só pode atender a un número limitado de cousas a un tempo, e a realidade obxectiva é demasiado complexa para que poida ser manexada tendo en conta tódolos seus detalles.

O comportamento racional (individual ou da organización) conleva unha substitución da realidade complexa por un modelo de realidade bastante sinxelo, para ser tratado segundo os

procesos que os especialistas en teoría do coñecemento chaman de solucionado de problemas. Se a racionalidade humana non tivera límites, sobraría a teoría da organización. Abondaría con elixir de entre os medios dispoñibles o que conducira á realización máis completa do obxectivo desexado.

5. PLANIFICACIÓN E ORGANIZACIÓN

A organización da empresa é consecuencia do seu proceso de planificación e á súa vez condición *sine qua non* para que esta planificación poida rendelos froitos ou produci-los efectos dela esperados. Por medio da planificación, a partir duns obxectivos que se configuran, dispóñense os recursos materiais e humanos necesarios para alcanzalos. Planificar é o deliberado intento de prover ou seleccionar medios e asignalos racionalmente para conseguí-los fins desexados. "Denomínase medio canto serve para lograr calquera fin, obxectivo ou meta. Os medios non aparecen, como tales, no universo; no noso mundo existen só cousas determinadas. Unha cousa convírtese en medio cando a razón advirte a idoneidade da mesma para alcanzar certo fin, servíndose, efectivamente, dela a actuación humana para conseguir este propósito. O home, ó pensar, advirte a utilidade das cousas, é dicir, a súa idoneidade para alcanza-los fins apetecidos, e, ó actuar, vén a convertelos en medios. É de gran transcendencia constatar que as cousas integrantes do mundo externo chegan a ser medios só gracias á operación da mente humana e á aparición da acción producida por aquela. Os obxectos externos en si non son máis ca fenómenos físicos do universo e, como tales, integran a materia de investigación das ciencias naturais. É o discernimento e a actuación humana o que os transforma en medios¹¹".

É a tensión existencial entre os medios dispoñibles e os fins desexados, a vontade dominadora e creadora do home, o seu poder de fabulación que adereza e falsifica a realidade ó interpretala cada quen baixo o prisma dos seus propios intereses vitais, o que determina a emerxencia das organizacións, lucrativas ou de calquera outro tipo.

O proceso de acomodación de medios, materiais e humanos, para conseguí-los fins

perseguidos require o despregue dunha actividade intelectual consistente en resolver o problema a base de fraccionalo en partes case independentes, de tal xeito que cada persoa da organización poida manexar unha desas partes e omitir as restantes da súa definición da situación. O modo de proceder é o seguinte. Pártese dun obxectivo xeral a alcanzar e descóbreanse os medios, definidos en termos moi xerais, para atinxir ese obxectivo. Tomase cada un deses medios, por orde, coma un novo subobxectivo, e así sucesivamente. "Os obxectivos das organizacións poucas veces son valores finais ou últimos. Reflicten relacións percibidas entre medios e fins, e así son modificados cando mudan as ideas sobre estas relacións. Os obxectivos son a ponte principal entre motivación e coñecemento"¹².

6. RACIONALIDADE E SEMIÓTICA

Achámonos inmersos nunha época na que o afán dominador e organizador do home todo o invade e a todo o que existe alcanza. Unha instrumentalización profunda penetrou no corazón de tódalas cousas. Nada nin ninguén vale nada se non é en función da utilidade que poidan ter para outros. Nunha época de mediatización xeneralizada coma a actual, ningunha cousa nin ningunha persoa ten en realidade valor por si mesma, senón en función do uso que os demais estean dispostos a facer dela. Fronte á desesperada afirmación do famoso novelista e semiólogo italiano Umberto Eco: "Significo algo para os demais, logo non existo", eu sosteño, con igual grao de desesperación, a tese contraria: "Non significa nada para os demais, logo non existo".

7. CONCLUSIÓN

O estilo ou tipo de organización que convén utilizar depende da estratexia que a empresa persiga, a cal, á súa vez, se atopa fortemente condicionada pola previsible evolución do mercado ou marco socioeconómico. *A estrutura segue á estratexia*. Unha estratexia empresarial de ampla diversificación necesita

contar cunha estrutura organizativa descentralizada. Esta é a principal conclusión á que chega Alfred D. Chandler na súa obra "*Estratexia e estrutura*", publicada en 1962, e tamén na súa obra "*A man invisible*", publicada en 1977, obras nas que Chandler estudia a evolución histórica das estruturas organizativas e os sistemas de xestión das grandes empresas industriais americanas.

Sen bos administradores, directivos ou xerentes non poden funcionar as empresas nin as administracións públicas. A opinión tradicional dos economistas de que o desenvolvemento económico é función de tres factores: terra, traballo e capital, non é de todo correcta. Necesítase, ademais, capacidade de organización para mobilizar os recursos económicos, o que Alfred Marshall denominou *o cuarto factor da produción*. Sen unha administración eficiente non pode haber progreso económico. De aí que, en frase feliz, atribuída por algúns autores a Peter F. Drucker, máis ca de *paises desenvolvidos e subdesenvolvidos* haxa que falar, en realidade, de *paises ben administrados* e de *paises mal administrados* ou *subadministrados*.

E nada máis, señores. Moitas gracias pola súa atención. Dixen.

NOTAS

1. Texto da Conferencia pronunciada polo Profesor SUÁREZ na Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela, o día primeiro de abril de 1992, no marco dos actos organizados para a conmemoración do vixésimo quinto aniversario de dita Facultade.
2. (1961). *Principios de Administración Científica*, pp. 42-43. México: Herrero Hermanos.
3. *Ibíd.*, p. 43.
4. Drucker, P.F. (1989). Las nuevas realidades. En: *El Estado y la política... en la economía y los negocios... en la sociedad y en la imagen del mundo*, p. 335. Barcelona: EDHASA.
5. *Ibíd.*, p. 336.
6. Traballo recollido na obra de F. Hahn e M. Hollis [comp.]. (1986). *Filosofía e teoría económica*, pp. 130-171. México: FCE.
7. *Ibíd.*, pp. 133-134.
8. A primeira versión en español desta obra, da

editorial Aguilar, Madrid, tivo lugar en 1962, da cal foron extraídas as citas desta sección.

9. *Ibíd.*, p. XXI.

10. *Ibíd.*, p. XXIV.

11. Von Mises, Ludwig. (1968). *La acción humana*, p. 131. Madrid: Sopec.

12. March, J.G.; Simon, H.A. (1961). *Teoría de la organización*, p. 167. Barcelona: Ariel.